

2026 年度夏期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
<h2 style="margin: 0;">中小企業における事業承継プロセスと イノベーション創出</h2> <p style="margin: 10px 0;">—後継者準備と被承継者関与を軸とした分析—</p>	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; display: inline-block; padding: 5px 20px;">技術経営論文</div>	ビジネス企画提案

学籍 番号	8824112	氏 名	花上康一
----------	---------	--------	------

教 員	
主 査	北林 孝顕
審査 委員 担当	岸本 太一

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

中小企業における事業承継プロセスとイノベーション創出

― 後継者準備と被承継者関与を軸とした分析 ―

グラデュエーションペーパー本体の目次

要旨	6
第1章 序論	7
1.1 問題意識と社会的背景	7
1.2 実務家研究としての問題設定	7
1.3 研究目的と成功定義	8
1.4 本稿の構成と研究課題	8
第2章 先行研究レビューと研究課題の導出	9
2.1 中小企業における事業承継問題の位置づけ	9
2.2 事業承継すべき経営資源と承継類型	9
2.3 事業承継をプロセスとして捉える研究：承継前準備から承継後の自走まで	10
2.4 承継形態・後継者特性・譲渡対象企業の企業価値と承継後パフォーマンス	11
2.5 事業承継と経営革新・第二創業・イノベーション	12
2.6 第三者承継・M&A 型承継と承継直後の統合	13
2.7 先代経営者・旧中核人材の関与に関する研究	13
2.8 先行研究の到達点と限界	14
2.9 本研究の位置づけと新規性	16
2.10 本研究の研究課題と分析設計への接続	16
第3章 分析枠組み	17
3.1 分析枠組みの位置づけ	17
3.2 四つの分析視点	17
3.3 三つの成果指標	17
3.4 操作化と表 3-1 の読み方	18
第4章 研究方法	20
4.1 研究デザイン	20
4.2 データ源と事例選定	20
4.3 分析手順	21
第5章 インタビュー事例分析：主分析 6 社と親族比較 2 社	22
5.1 T&T ボクシングジム：現場価値転換型／元トレーナーによる承継	22
5.2 CSG コンサルタント：改革蓄積・成長 M&A 型	22
5.3 厚木アーバンホテル：安定承継から成長移行型／グループ承継	23
5.4 オリエンタル設備工業：自己負担・継続増幅型／従業員承継	24
5.5 株式会社エネクト：緊急引受・資源再結合型／社外個人承継に近い承継	24
5.6 株式会社ジャスティス：現場主導・歴史継承型／無形資産再設計	25
5.7 厚木測量設計：安定維持・現代化型／親族内急承継	25

5.8	株式会社櫻井興行：親族内再創業・資産再設計型	26
5.9	インタビューから見えた共通構造	27
第 6 章	考察：8 社横断比較と第三者承継プロセスの命題化	28
6.1	8 社横断比較の入口	28
6.2	プロセスモデルによる全体把握	30
6.3	成果状態の比較：承継安定指数とイノベーション実装指数	31
6.4	再設計力を支える条件の比較	34
6.5	総合成功指数の比較	37
6.6	関係構造の読み方	38
6.7	第三者承継プロセスの命題化	39
第 7 章	理論的貢献	42
7.1	第三者承継のプロセス再定義	42
7.2	承継安定指数とイノベーション実装指数の分離	42
7.3	先代等関与の適量性	42
7.4	中小企業型イノベーションの拡張	42
7.5	条件付き最適解	43
第 8 章	実務・政策への示唆	44
8.1	実務・政策示唆の位置づけ	44
8.2	経営者・支援者への示唆	44
8.3	政策支援の KPI 転換	45
8.4	承継前 90 日・承継後 1 年の設計図	45
第 9 章	結論、限界、今後の研究課題	47
9.1	研究課題への回答	47
9.2	本研究の限界	47
9.3	今後の研究課題	47
第 10 章	エピローグ	48
10.1	筆者が最も知りたかったこと	48
10.2	研究を通じて見えたこと	48
10.3	既往研究との違いと実務家としての決意	50
参考文献		51
付録 A	ケース別詳細コーディング	52
A.1	T&T ボクシングジム (TT)	52
A.2	厚木測量設計 (AM)	52
A.3	CSG コンサルタント (CSG)	53

A.4 厚木アーバンホテル (AU)	53
A.5 オリエンタル設備工業 (OR)	54
A.6 株式会社エネクト (EN)	54
A.7 株式会社ジャスティス (JS)	55
A.8 株式会社櫻井興行 (SK)	55
付録 B 8社インタビュースコアリング表と採点根拠	57
B.1 採点ルールと尺度	58
B.2 8社の総合スコア一覧	59
B.3 承継安定指数 (SSI) の観測値	60
B.4 承継安定指数 (SSI) と安定観測値・安定事実の照合	61
B.5 イノベーション実装指数 (II) の観測値	62
B.6 イノベーション実装指数 (II) と実装観測値・実装事実の照合	63
B.7 ケース別の発話・事実と点数の対応	64
付録 C 準備度 (P)・先代等関与度 (I)・関与適量性 (A(I))・現場埋め込み・外部知識・資源 (E/X)・再設計 力 (R) と承継安定指数・イノベーション実装指数・総合成功指数の算定式	67
C.1 承継安定指数の算定式と意味	67
C.2 イノベーション実装指数の算定式と意味	67
C.3 総合成功指数の算定式と意味	67
C.4 数理的妥当性	69
C.5 測定論上の妥当性と限界	70
C.6 重み・集約方法の感度分析	71
C.7 小括：三指標の読み方	72
付録 D インタビュー質問票	73
付録 G 先代等関与の逆 U 字モデルの数理的・経済学的根拠	80
G.1 正規化した逆 U 字式	80
G.2 限界便益・限界費用による経済学的説明	81
G.3 最適関与度 (I*) の一般化	81
G.4 承継安定指数・イノベーション実装指数・総合成功指数への接続	82

第 1 章 序論

1.1 問題意識と研究目的

中小企業の事業承継は、雇用、取引、技能、許認可、地域信用を次世代へ接続する社会的課題である。第三者承継は、外部の経験・知識を既存資源へ結合し、新たな顧客価値を生む契機にもなる。しかし既往研究は承継成立、PMI、業績、先代関与を個別に論じ、承継前から価値実装までの一貫した説明は十分でない。

中心 RQ は「どのような第三者承継が承継後のイノベーションにつながるか」である。成功を、①事業・関係・権限が切れず新体制が自走する承継安定と、②承継資源が顧客価値・業務・組織能力へ実装・定着するイノベーション実装の両立と定義し、成立や廃業回避だけを成功とはしない。

表 1 中心 RQ と下位課題

区分	問い	焦点
中心 RQ	どのような第三者承継が革新につながるか	連続プロセスと成果の両面評価
SQ1 類型差	社内・社外・M&A の差は何か	形式より現場理解・PMI 負荷・外部性
SQ2 承継前	選定・準備・信頼形成はどう作用するか	守る／変える／持ち込む資源の具体性
SQ3 直後	資源移転・先代関与は自走へどう作用するか	領域・期限・最終決裁権
SQ4 承継後	外部知識はどう実装・定着するか	現場埋め込みと再設計力

第 2 章 先行研究レビューと研究課題の導出

先行研究は、事業承継を所有・代表権だけでなく、人材、顧客、技術、信用、ノウハウ等を引き継ぐ長期プロセスと捉える（中小企業庁, 2022a；堀越, 2017）。後継者の経験・実地裁量と承継後の経営革新も成果に関係する（安田・許, 2005；佐藤, 2019；村上・古泉, 2010）。PMI 研究は、従業員・取引先の不安解消と暗黙知移転を重視する（中小企業庁, 2022b）。

一方、①形式分類では現場理解と外部性の組合せを説明しにくい、②先代関与の領域・期限・権限範囲が操作化されていない、③外部知識が既存資源と結合し組織運用される媒介過程が薄い、という空白が残る。本研究はこれを「準備—統合—再設計—実装」の連鎖として再構成する。

表 2 先行研究の到達点・限界と本研究の接続

研究群	到達点	未解明点／本研究の接続
承継・後継者	承継は長期の資源移転。経験と準備が重要	準備年数でなく、構想と実地裁量を P として評価
経営革新	承継は第二創業の契機	着手でなく実装・定着を II で識別
M&A・PMI	統合と心理的配慮が成果を左右	信用移転・権限一元化を SSI へ接続
先代関与	知識移転に有用だが干渉リスクもある	I と適量性 A(I)を分離し逆 U 字で把握
ネットワーク	外部知識・弱い紐帯が探索を促す	E/X が R を通じて実装される過程を確認

注：P＝後継者準備度、I＝先代等関与度、A(I)＝関与適量性、E/X＝現場・外部知識、R＝再設計力、SSI＝承継安定、II＝革新実装。

新規性は、承継・PMI・イノベーション研究を時間軸へ統合し、「何が移ったか」と「何に変換されたか」を分離して診断する点にある。

第 3 章 分析枠組み／第 4 章 研究方法

3.1 説明視点と成果指標

説明視点は、準備度 P、先代等関与度 I、現場埋め込み・外部知識・資源 E/X、再設計力 R である。I は関与適量性 $A(I)=1-4(I-0.5)^2$ へ変換する。SSI=100{0.5P+0.5A(I)}、II=100R{0.1P+0.1A(I)+0.8(E/X)}、GSI=0.5SSI+0.5II として把握する。固定重みは理論上の探索的設定であり、8 社から統計推定した係数ではない。

4.1 研究デザインとデータ

第三者承継 6 社を主分析、親族承継 2 社を比較とした。半構造化インタビューを承継前、承継時・直後、承継後、成果の四窓でコーディングし、事例内分析後に横断比較した。親族 2 社は形式を超える機能要因の照射に用い、公開情報・事例資料で補完した。

表 3 分析対象と承継類型

ID	企業名	位置付け／承継類型	主な観察事項
TT	T&T ボクシングジム	主／社内第三者に近い現場承継	顧客層拡張・法人化
CSG	CSG コンサルタント	主／M&A 型・成長承継	技術・市場・財務改革
AU	厚木アーバンホテル	主／グループ・姻族的承継	長期 OJT・KPI 改善
OR	オリエンタル設備工業	主／従業員承継	7 年準備・2 年補完
EN	株式会社エネクト	主／社外個人に近い緊急引受	内製化・合併・再結合
JS	株式会社ジャスティス	主／現場主導型第三者承継	歴史維持・制度改革
AM	厚木測量設計	比較／親族内・急承継	会長補完・革新途上
SK	株式会社櫻井興行	比較／親族内・若年緊急承継	承継後学習・多角化

SSI と II は $P \cdot A(I) \cdot E/X \cdot R$ から算出するモデル値である。事業継続・関係維持・自走化の安定観察 3 項目 (S1～S3) と、顧客価値・事業・業務・組織・成果定着の実装観察 5 項目 (J1～J5) は算定入力ではなく、具体的事実との照合に用いた。

第 5 章 インタビュー事例分析

八社は準備、関与、現場埋め込み、再設計で異なる。T&T は会員心理を新顧客価値へ、CSG は技術・市場・財務改革を成長 M&A へ接続した。厚木アーバンホテルは長期 OJT で安定を確保し、オリエンタル設備工業は七年準備と二年補完後撤退で自走化した。エネクトは緊急引受を経験・専門技能で補完し事業を再結合、ジャスティスは歴史を守り価格・処遇・システムを改革した。

厚木測量設計は会長補完で安定したが再設計は途上である。櫻井興行は若年急承継後の専門家学習で資産を多角化資源へ転換した。形式より、各段階で成立した機能が成果を分ける。

表 4 8 社の探索的スコア（GP 最終版の算定式に基づく）

ID	P	I	A(I)	E/X	R	SSI	II	GSI
TT	0.20	0.10	0.36	0.95	0.95	28.0	77.5	52.8
AM	0.45	0.40	0.96	0.85	0.45	70.5	36.9	53.7
CSG	0.75	0.80	0.64	0.90	0.95	69.5	81.6	75.6
AU	0.60	0.70	0.84	0.85	0.60	72.0	49.4	60.7
OR	0.85	0.55	0.99	0.95	0.80	92.0	75.5	83.8
EN	0.80	0.20	0.64	0.95	0.90	72.0	81.4	76.7
JS	0.75	0.35	0.91	0.90	0.85	83.0	75.3	79.2
SK	0.80	0.15	0.51	0.95	0.95	65.5	84.6	75.1

注：P＝後継者選定・承継前構想・準備度、I＝先代等関与度、A(I)＝関与適量性、E/X＝現場埋め込み・外部知識・資源、R＝再設計力、SSI＝承継安定指数、II＝イノベーション実装指数、GSI＝総合成功指数。固定重みは理論上の探索的設定である。

T&T は II77.5 に対して SSI28.0、オリエンタル設備工業は SSI92.0・II75.5 である。点数は企業順位ではなく、強みとボトルネックを分解するために用いる。

第 6 章 考察：8 社横断比較と命題化

6.1 成果状態の比較：承継安定×イノベーション実装

中核的発見は、承継安定が「資源が切れずに移ったか」、イノベーション実装が「移った資源が新価値へ変換されたか」で決まるという分離である。65 点線は探索的な目安であり、右上のオリエンタル設備工業、CSG コンサルタント、エネクト、ジャスティス、櫻井興行は両立型、T&T は革新先行型、厚木アーバンホテルと厚木測量設計は安定先行型である。

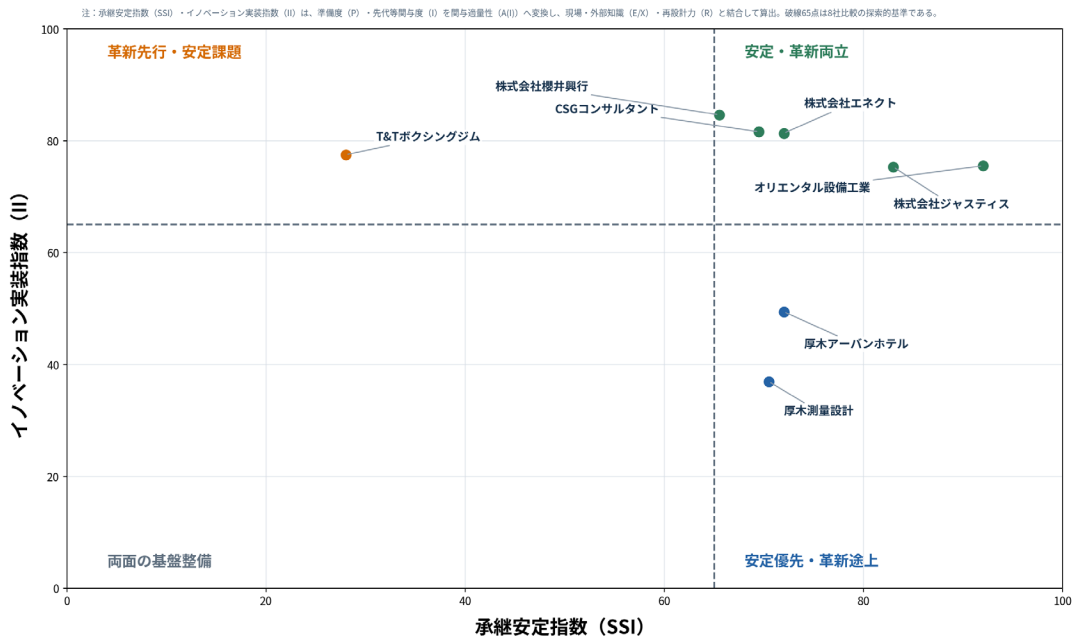


図 1 8 社の承継安定指数 (SSI) ×イノベーション実装指数 (II)

注：SSI＝承継安定指数、II＝イノベーション実装指数。事例 ID は表 3 を参照。

支援は一律でない。革新先行型には資金・人材・会議体・権限の制度化、安定優先型には顧客・技術・信用を新市場・価格・業務へ転用する支援が必要である。成約件数だけでは双方のリスクを見落とす。

6.2 三つのゲート

信用移転ゲート	権限一元化ゲート	価値実装ゲート
顧客・従業員・金融機関・許可認可が後継者を受容	最終決裁権を後継者へ集約し二重権威を回避	資源を商品・価格・業務・組織・収益へ埋め込む

第 6 章 考察（続き）

6.3 準備・関与・外部性・再設計力

P と I だけでは成果を説明できない。P と A(I)は承継安定の基盤、E/X は再設計の直接材料、R は実装ゲートである。SSI=100{0.5P+0.5A(I)}、II=100R{0.1P+0.1A(I)+0.8(E/X)}とし、R が 0 なら II も 0 となる。SSI は「移転の成功」、II は「変換の成功」を示す。

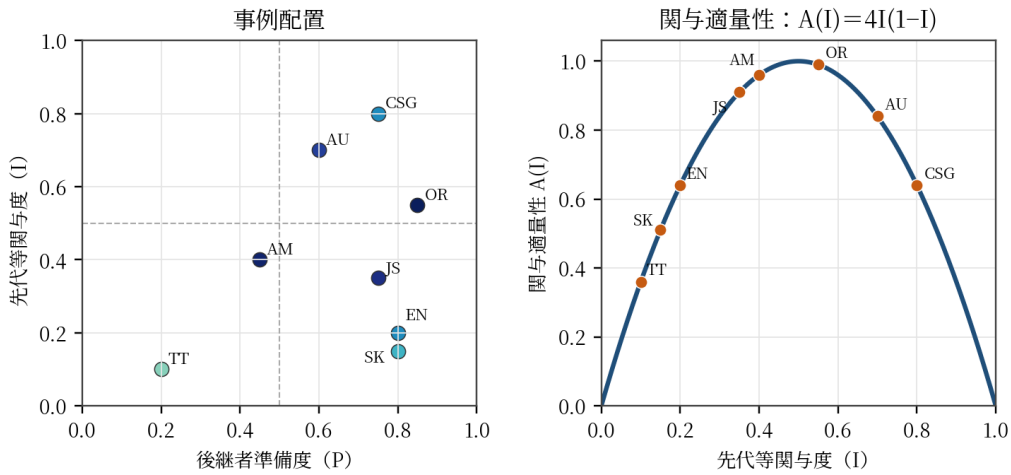


図 2 P×I の事例配置と先代等関与の適量性 A(I)

注：P＝後継者準備度、I＝先代等関与度、A(I)＝関与適量性。事例 ID は表 3 を参照。

関与は多いほど良いわけではない。低すぎれば暗黙知・信用移転が不足し、高すぎれば二重権威が後継者の判断と R を阻害する。オリエンタル設備工業の $I=0.55$ 、二年補完後撤退は適量性が高い。低関与のエネクト、櫻井興行、T&T は、専門家、金融機関、現場知、外部ネットワークで不足を補った。ゆえに望ましい関与は「期限付き・領域限定・最終決裁なし」である。

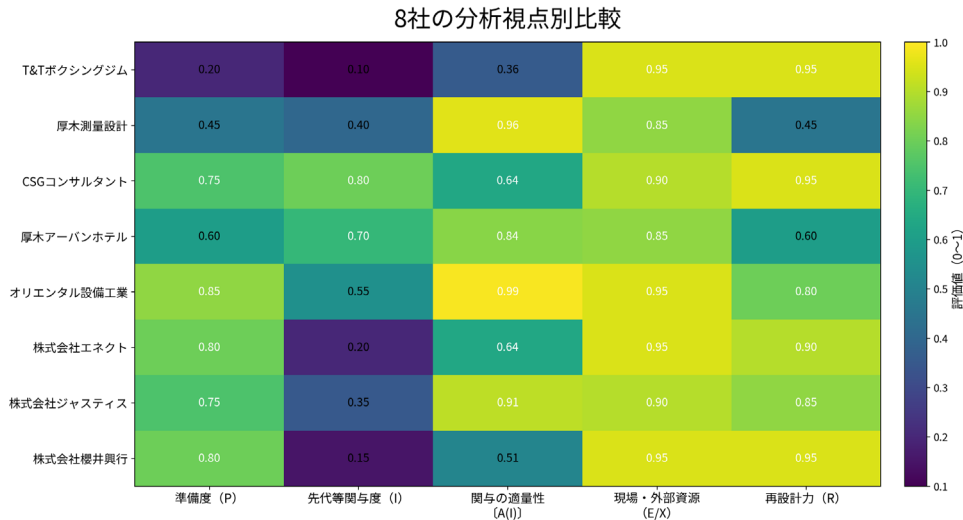


図 3 分析視点別ヒートマップ（濃色ほど高値）

注：P＝後継者準備度、I＝先代等関与度、A(I)＝関与適量性、E/X＝現場・外部知識、R＝再設計力、SSI＝承継安定、II＝革新実装。

第 6 章 考察（続き）

6.4 総合成功指数と六つの命題

GSI は SSI と II の等重み平均である。オリエンタル設備工業は 83.8、ジャスティスは 79.2 で両面が高い。一方、T&T は II77.5 に対し SSI28.0 で GSI52.8、厚木アーバンホテルは SSI72.0 に対し II49.4 で GSI60.7 となる。平均はボトルネックを隠すため、実務では SSI・II・GSI を必ず併記する。

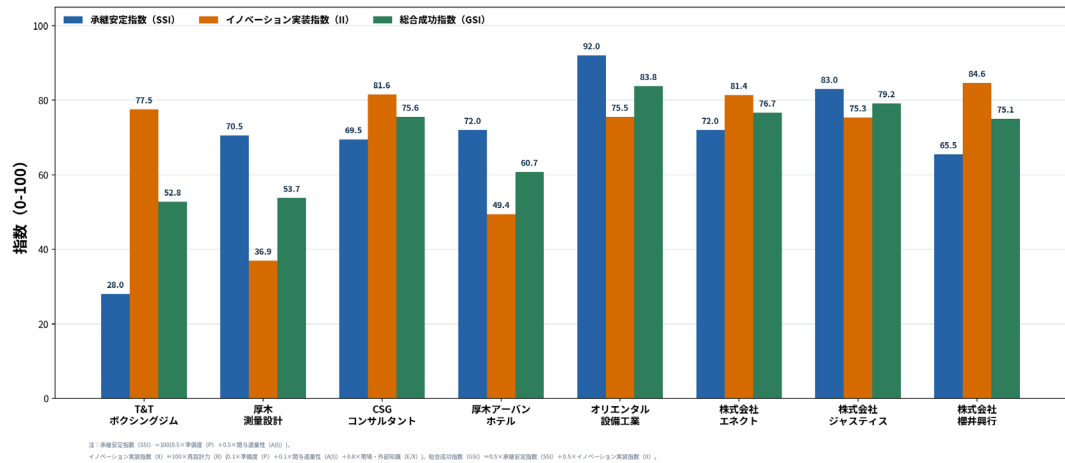


図 4 SSI・II・GSI の比較

注：SSI＝承継安定指数、II＝イノベーション実装指数、GSI＝総合成功指数。事例 ID は表 3 を参照。

命題	内容
1 類型より接続能力	成果は形式より、顧客・人材・信用・技術・資産への接続で決まる
2 年数より実地裁量	P は在籍年数でなく、価格・採用・投資等の判断経験で評価する
3 安定は必要条件	SSI を II と分け、安定止まりを成功と誤認しない
4 関与は適量	先代等の領域・期限・権限範囲と撤退条件を設計する
5 外部性×埋め込み	外部知識は現場制約と結合し、R を通じて実装される
6 承継後一年 KPI	成約で终えず、顧客・人材・資金・権限・再設計を追跡する

第 7 章 理論的貢献

本研究は第三者承継を「承継前構想―資源移転―直後統合―再設計―実装・定着」のプロセスとして再定義した。成功を SSI と II へ分離し、P を年数から構想・実地裁量へ転換した。また I と A(I) を分け、外部知識が E/X と R を介して組織実装へ至る過程を示した。

表 5 理論的貢献

貢献	本研究の内容	既存研究への上乗せ
プロセス再定義	資源移転・権限一元化・価値再設計・実装	類型・成立中心から承継後プロセスへ
成果の分離	SSI＝移転の成功、II＝変換の成功	安定止まりを成功と誤認しない
関与適量性	期限・領域・最終決裁の境界	支援／阻害の二面性を操作化
中小企業型革新	価格・業務・組織・収益への実装	新商品・特許に限らない
条件付き最適解	欠けた機能を外部資源等で補完	単一処方箋でなく機能の組合せ

注：P＝後継者準備度、I＝先代等関与度、A(I)＝関与適量性、E/X＝現場埋め込み・外部知識、R＝再設計力、SSI＝承継安定指数、II＝イノベーション実装指数、GSI＝総合成功指数。

7.1 条件付き最適解

望ましい状態は単一の承継類型ではない。先代等は信用・暗黙知を移転した後、「期限付き・領域限定・最終決裁なし」で退き、後継者は現場理解と外部知識を結び付けて既存資源を再設計する。共通条件は、信用移転、権限一元化、価値実装の三つのゲートであり、欠けた機能は外部人材・金融機関・専門家・幹部等で補完する。

価格、会議体、処遇、標準化、顧客層拡張、サービス再結合も、既存資源を新価値へ変換し定着させたなら中小企業型イノベーションである。

第 8 章 実務・政策への示唆

承継を株式・税務・契約で終えず、承継前九十日から承継後一年まで設計する。顧客、金融機関、キーマン、許認可、借入、未回収、暗黙知を「承継資源台帳」にし、先代等の関与領域と撤退期限を定め、最終決裁を後継者へ集約する。百日以内に小さく実装し、一年で KPI・人材・資金へ制度化する。

表 6 承継前 90 日・承継後 1 年の設計図

時期	実行事項	確認データ	到達目標
承継前 90 日	顧客・金融・キーマン紹介、権限表、撤退条件	顧客、契約、借入、未回収、許認可	誰が決める会社かを明確化
直後 30 日	日々の決裁を後継者へ集約、先代は橋渡し限定	人事権、資金繰り、クレーム、継続率	二重権威を防止
承継後 100 日	守る資源と変える対象を各一つ選び小規模実装	価格、粗利、顧客反応、定着率、業務時間	小さな価値実装を確認
承継後 1 年	施策を制度化し、幹部・財務耐久性を点検	SSI、II、GSI、幹部候補、再投資計画	安定承継から成長承継へ移行

注：SSI＝承継安定指数、II＝イノベーション実装指数、GSI＝総合成功指数。

8.1 先代等が関与すべき領域

関与すべきこと	関与しない方がよいこと
顧客紹介、信用の橋渡し、暗黙知・失敗・クレーム履歴の移転、財務開示	後継者を飛ばす受注、人事・価格・投資への継続介入、代表印・通帳・最終決裁の保持

政策 KPI も成約件数から、顧客維持、人材定着、資金、決裁権、再設計実装へ移す。先代不在は、専門家・金融機関・幹部・同業者ネットワークで補完可能かを診断する。

第 9 章 結論、限界、今後の研究課題

9.1 研究課題への回答

中心 RQ への回答は、①守る・変える・持ち込む資源を具体化し、②顧客・人材・信用・暗黙知を切らず移し、③関与を期限・領域限定として決裁権を後継者へ集約し、④現場理解と外部知識で既存資源を顧客価値・業務・組織能力へ再設計し、⑤制度として定着させる第三者承継がイノベーションにつながる、である。

要点	結論
準備	年数でなく、構想・実地裁量・後継者資源を重視
関与	信用・暗黙知移転に使い、最終決裁は後継者へ
媒介	E/X が R の材料となり、R が II を押し上げる
成功	SSI を土台に II を実装・定着し、両者を併記

9.2 限界と今後の課題

本研究は、理論的サンプリングによる 8 社の探索的比較であり、統計的因果推定ではない。指標評価には筆者判断が含まれ、後継者側の語りが中心で、観察期間も異なる。今後は複数評価者、従業員・取引先・金融機関等の視点、財務・顧客・人材の時系列データ、より広い標本により再現性と外部妥当性を検証する。

第 10 章 エピローグ

第三者承継は廃業回避の最後の手段ではなく、地域の人材・信用・技術・顧客関係を再び動かす経営技術である。筆者は自社と地域で承継資源台帳、権限移譲、百日実装、一年後評価を運用し、次の経営者が使える組織能力を残す。事業承継は前経営者の終点ではなく、次の経営の起点である。

参考文献

- [1] 上堀内信一（2016）「小規模企業の事業承継について―地域経済活性化のための事業承継―」『商大ビジネスレビュー』6（1・2・3），47-64 頁。
- [2] 尾形苑子（2025）「中小企業における親族外承継の実態と成功のポイント」『日本政策金融公庫論集』68，1-21 頁。
- [3] 工藤篤志（2024）「中小企業の第三者承継に関するステージ別の課題整理と類型化」『人間社会環境研究』48，53-67 頁。
- [4] 黒澤佳子（2024）『事業承継の成長戦略』中央経済社。
- [5] 佐藤憲（2019）「後継者のキャリア形成が事業承継後の企業パフォーマンスに与える影響」『日本労務学会誌』20（1），4-18 頁。
- [6] 竹川充（2024）「第三者承継とイノベーションの関係性に関する研究―石川県・新家製作所の事業承継事例より―」『北陸大学紀要』56，167-178 頁。
- [7] 帝国データバンク（2024）『全国「後継者不在率」動向調査（2024 年）』。
- [8] 中井透（2010）「小規模企業における事業承継の決定要因」『日本経営診断学会論集』9，46-52 頁。
- [9] 中井透（2022）「中小企業の事業承継とイノベーション」『福岡大学商学論叢』66（4），733-751 頁。
- [10] 中小企業庁（2022a）『事業承継ガイドライン（第3 版）』。
- [11] 中小企業庁（2022b）『中小 PMI ガイドライン―中小 M&A を成功に導くために―』。
- [12] 中小企業庁（2024a）『中小 M&A ガイドライン（第3 版）』。
- [13] 日本商工会議所（2024）『「事業承継に関する実態アンケート」調査結果』。
- [14] 林侑輝・山田仁一郎（2017）「中小ファミリー企業の第二創業―事業立地の戦略論パースペクティブからの理論化―」『日本ベンチャー学会誌』30，19-34 頁。
- [15] 浜田敦也（2023）「先代経営者が事業承継後に果たす役割」『商工金融』2023 年 2 月号，96-97 頁。
- [16] 堀越昌和（2014）「事業承継のプロセスにおける先代経営者の関与」『研究年報経済学』74（2），117-140 頁。
- [17] 堀越昌和（2017）「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題」『事業承継』6，44-57 頁。
- [18] 村上義昭・古泉宏（2010）「事業承継を契機とした小企業の経営革新」『日本政策金融公庫論集』8，1-30 頁。
- [19] 安田武彦・許伸江（2005）「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」RIETI Discussion Paper Series 05-J-018。
- [20] 森田理恵（2017）「中小企業の事業承継における内部承継の課題」『日本経大論集』47（1），39-53 頁。